Gestion de projet industriel

Ambiance de fin de chantier à l'imprimerie du Monde

L'imprimerie parisienne du Monde a vécu cinq années de modernisation, du CTP, d'une nouvelle salle d'expédition à l'installation d'une troisième rotative qui démarre sa production au mois de juin. Grâce à la mobilisation des équipes de l'imprimerie et à l'appui d'un cabinet d'ingénierie, cette mue technologique s'est déroulée sans jamais pénaliser la production.

Jean-Pierre Marivain tourne et retourne le plan de l'imprimerie d'Ivry. Un carré imparfait (le bâtiment) encastré dans un terrain triangulaire. Comme le précise cet ingénieur de Jacobs France, cabinet d'ingénierie qui a joué le rôle de maître d'œuvre dans la modernisation de l'imprimerie, la place est limitée car pour le moment les voisins du Monde dans cette zone industrielle n'ont pas l'intention de déménager. Dommage car les projets en cours de réalisation auraient été grandement facilités avec un peu plus d'espace.

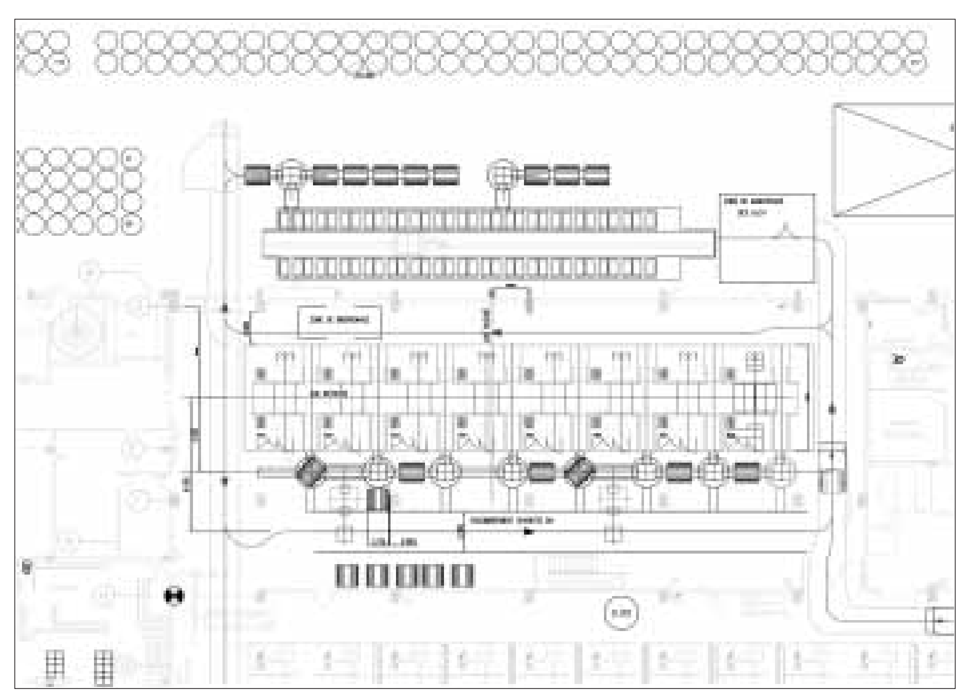
Cette étape du plan de modernisation de l'imprimerie d'Ivry était l'implantation d'une salle d'expédition plus performante. Un projet globalement achevé en 2002. Le dernier module à implanter est une commande centralisée. L'étape suivante consiste en l'installation d'une troisième rotative qui permettra d'imprimer la nouvelle formule du quotidien Les Echos, prévue pour mi-septembre, tout en améliorant et sécurisant la production du Monde.

Pour faire du neuf avec l'existant, il a fallu repenser l'espace disponible et se plier aux contraintes de production car, contrairement à la plupart des quotidiens, la fabrication du Monde se fait durant la journée. La plupart des travaux ne pouvaient donc se faire que la nuit. Jean-Pierre Marivain reprend le plan d'Ivry 1989, année du lancement de la nouvelle imprimerie du quotidien. Au sein du carré imparfait trônent deux rotatives Wifag du journal ainsi qu'une place pour une troisième rotative et l'espace prévu (mais sans les fondations nécessaires) pour l'accueillir. La salle d'expédition et les quais de chargement semblent déjà à l'étroit pour absorber l'évolution de diffusion du journal et des autres publications du groupe Le Monde (dont Le Monde diplomatique). Depuis 1989, la fabrication et la distribution du quotidien ont changé. Le journal est passé en 1998 au CTP (équipements Polaris d'Agfa) parallèlement à l'installation de tours couleurs. Le nombre d'abonnés a sensiblement augmenté ces dernières années. C'est d'ailleurs l'un des principaux leviers de croissance de la diffusion du journal. « Lors de la première phase de modernisation, l'idée était de passer à une mise sous film des abonnés et d'augmenter considérablement le nombre de quais de chargement », explique Jean-Pierre Marivain. « Nous sommes passés de 8 quais à 14 quais pour la vente au numéro et 2 à 4 quais pour les abonnés. Le circuit de la salle d'expédition devait également prendre en compte l'apport d'une troisième rotative. » La société Ferag est finalement retenue en 2001 pour l'équipement des expéditions et, afin d'améliorer le conditionnement des numéros destinés aux abonnés, le Monde Imprimerie opte pour des matériels Sitma. Cette modernisation suppose un réaménagement des bâtiments afin de dégager plus de place pour la mise sous film, installer des stocks tampon entre les rotatives et la salle d'expédition et entreposer les produits froids. Les plafonds très bas compliquent aussi le cheminement des lignes d'expédition.



Françoise Saliou, Jacobs France, estime que l'intervention de son entreprise représente de 4 à 6 % du montant des investissements.

L'une des grandes difficultés se souvient Jean-Pierre Marivain a été de faire fonctionner en parallèle l'ancien et le nouveau système de traitement des abonnés. Le temps que, ligne par ligne, le transfert de la



L'imprimerie parisienne du Monde a vécu cinq années de modernisation, du CTP, d'une nouvelle salle d'expédition à l'installation d'une troisième rotative qui démarre sa production au mois de juin.

préparation de l'ensemble des exemplaires s'effectue. Marc Brignet, directeur technique du Monde Imprimerie, est globalement satisfait du déroulement de cette première phase : « Les travaux de nuit et les conséquences du 11 septembre ont forcément eu un impact sur la logistique de ce chantier. Mais les résultats sont satisfaisants et nous n'avons pas eu de mauvaises surprises avec nos prestataires. Il faudra réfléchir au niveau de bruit dans cette salle d'expédition mais une étude est déjà en cours sur ce problème. »

Une troisième rotative qui arrive à point nommé

L'installation de la troisième rotative ouvre une nouvelle ère pour le quotidien Le Monde. Un partenariat avec le journal Les Echos a permis au groupe Le Monde d'entreprendre ce dernier volet d'investissement. Si une place avait effectivement été prévue dans le bâtiment pour la machine, ni les fondations nécessaires pour supporter le poids et les vibrations de la nouvelle rotative, ni l'environnement (besoin en énergie, alimentation des encriers, acheminement des bobines de papier...) n'étaient au point. Paradoxalement, c'est l'installation de la rotative qui a causé le moins de soucis techniquement et dans le bon déroulement du planning. « Nous devons impérativement commencer la production sur cette nouvelle rotative en juillet et août car nos anciennes machines seront arrêtées successivement pour des questions de maintenance », poursuit Marc Brignet. « De plus, nous devons apporter un service impeccable au Monde et aux Echos dès le mois de septembre. »

Le plan de charge du Monde Imprimerie va changer dans les semaines qui viennent. Pour le vaisseau amiral du groupe, l'apport d'une nouvelle machine est considérable : « Par définition nous sommes toujours en retard, explique Marc Brignet, car dès le bouclage nous devrions être dans les kiosques. Les premières bonnes copies du journal sont prêtes vers 11 heures 30 et nous devons être dans les kiosques parisiens à midi, livrer les abonnés parisiens à 14 heures et servir les grandes villes vers 17 heures. Nous ne serons pas plus tôt dans les points de vente mais nous pourrons servir beaucoup plus de kiosques à Paris ou en banlieue et dans les grandes villes, tout en fiabilisant notre process ce qui représente

un atout commercial considérable ». Le temps de production sera réduit également, passant de 11 heures à 15 heures 30 (au lieu de 17 heures actuellement). Ce qui laisse des créneaux pour la fabrication d'autres journaux, sachant que la production du quotidien Les Echos se déroulera de minuit à 3 heures du matin sur une seule rotative. Les piles séparées du Monde et des Echos seront absorbées dans le créneau de production de l'après-midi. Déjà, le Monde Imprimerie produit le dimanche soir une partie du tirage du quotidien gratuit 20 Minutes sur ses anciennes rotatives (avec une pagination totalement en couleur et agrafée). La nouvelle rotative permettra d'imprimer 48 pages en couleur pour un « grand format » (berlinois).

Pourquoi recourir à une aide extérieure sur un tel chantier ?

La direction du Monde Imprimerie a fait appel à un cabinet d'ingénierie, Jacobs France, afin d'organiser au mieux l'ensemble des chantiers. Ce cabinet a acquis en quelques années, au fil de plusieurs missions, une bonne expertise en matière d'imprimerie de presse. On retrouve le nom de Jacobs dans la maîtrise d'œuvre (hors équipements de production) du nouveau site industriel de L'Indépendant du Midi en 1996 ; il participe à l'extension de l'imprimerie Les Echos en 1993 et à l'installation d'une nouvelle rotative en 1996 ou encore à l'extension de l'imprimerie du Midi Libre en 1997. En 1998, Jacobs France assiste également la direction de France Soir pour la construction de sa nouvelle imprimerie. Depuis novembre 2003, le cabinet d'ingénierie participe au chantier de modernisation de l'imprimerie de La Dépêche du Midi



Marc Brignet, Le Monde : « La question la plus intéressante est si nous aurions pu mener dans les mêmes conditions un tel projet. »

(en qualité de maître d'ouvrage pour l'ensemble du projet et avec la maîtrise d'œuvre pour les lots bâtiment et utilité). Ce chantier comprend l'installation de deux nouvelles rotatives Mainstream, la modernisation de la salle d'expédition, l'ensemble des installations de climatisation et d'alimentation en énergie…et, cela va sans dire, la production ne devra pas être perturbée durant les travaux.

Si Jean-Pierre Marivain, le chef de projet dans la mission du Monde Imprimerie, a une expérience en presse (Roissy Print et l'imprimerie de France Soir), ce n'est pas seulement son expertise qui a pesé dans le choix mais plutôt la méthode apportée par Jacobs pour la « sécurité » du chantier. Et, au regard du montant de l'investissement (près de 36 millions d'euros au total), on comprend aisément que le directoire du Monde ait préféré mettre tous les atouts de son côté. Evidemment, Jacobs, en bon cabinet conseil, met en avant les gains financiers apportés par l'utilisation de ses services. Françoise Saliou, directeur des projets au sein de Jacobs France estime que l'intervention de son entreprise sur un tel chantier représente globalement 4 à 6 % du montant total des investissements, selon le niveau de complexité, et le volume de l'affaire. Le retour, c'est-à-dire l'économie réalisée par rapport au budget initial, est équivalent.

Marc Brignet reste évasif quand on lui demande si effectivement les services d'une équipe d'ingénieurs s'autofinancent. Selon lui, le problème ne se pose pas vraiment comme ça : « La question la plus intéressante est de savoir si nous aurions pu mener dans les mêmes conditions un tel projet et la réponse est non. Utiliser un maître d'oeuvre comme Jacobs c'est avoir la possibilité de compter sur une dizaine d'ingénieurs travaillant en même temps sur le projet lors de certaines phases délicates. Ce sont aussi des compétences dans des métiers aussi divers que la climatisation, l'électricité, la sécurité ou la construction. Jacobs nous a permis de mieux cerner les étapes du projet : les besoins réels, la faisabilité, la diffusion des documents aux fournisseurs, la mise au point d'un planning de réalisation et de suivi des travaux, l'anticipation des problèmes, la négociation avec les fournisseurs notamment sur ce qui est précisément à leur charge dans le chantier. Plus globalement nous avons mené ensemble une réflexion sur l'optimisation du flux de production. » Jean-Pierre Marivain rebondit sur ce dernier point : « Finalement, l'essentiel est de construire le process avant de réfléchir à la boîte qui l'habillera. Dans le cas du Monde, quel est le flux idéal entre l'entrée des bobines de papier en début de process et les journaux prêts à être distribués en kiosques ou par abonnement. Que faut-il faire entre ces deux bouts de la chaîne ? » Marc Brignet conclut avec philosophie : « Nous avons eu parfois l'impression que la phase d'étude était interminable, que l'on réfléchissait pendant six mois pour gagner trois minutes, mais nous avons beaucoup appris pour la gestion de nos futurs projets ». <

Jacobs, mode d'emploi

Filiale du groupe américain Jacobs Engineering, Jacobs France (ex-Serete) emploie 550 personnes en France soit 10 % des effectifs européens du groupe, également implanté en Allemagne, Espagne, Italie, au Royaume Uni, aux Pays-Bas, en Irlande et en Belgique. Chaque mission du cabinet est organisée en « projet » avec un responsable assisté des ressources nécessaires en ingénieurs et techniciens mis à disposition par les départements techniques spécialisés de Jacobs. Les missions sont rémunérées soit sous la forme d'un forfait (c'est le cas pour Le Monde) soit au « temps passé » dans le cadre d'une mission de consulting. Outre l'apport d'un pool de compétences techniques difficile à réunir pour un seul projet, l'intérêt de passer par un cabinet d'ingénierie réside dans la garantie de bonne préparation des projets et d'une bonne visibilité des budgets. Une garantie qui se traduit par des pénalités importantes pour le cabinet en cas de non respect de ses engagements. Evidemment, des méthodes industrielles (système qualité ISO 9001 depuis 1991 dans le cas de Jacobs) et l'habitude des « négociations » avec les prestataires (respect des délais, de l'enveloppe budgétaire, bonne prépration des projets par le bureau d'étude du fournisseur, conformité au cahier des charges…) apportent aussi beaucoup aux équipes en charge des projets, cette fois dans l'entreprise cliente.